

プロジェクト「DXと働き方」

PJT リーダー

境睦（桜美林大学）

PJT サブリーダー

坂本恒夫（桜美林大学）

PJT メンバー（五十音順）

小野治（明治大学）、韓永哲（中国浙江省越秀外国語学院）、熊沢拓氏（株）ソーシャルインパクト・リサーチ）、倉田哲郎（倉田国際労務管理事務所）、坂田淳一（桜美林大学）、菅井徹郎（オフィスコモン）、徐玉琴（目白大学短期大学部）、中村宙正（東京成徳大学）、趙トウ基（明治大学）、董光哲（桜美林大学）、鳥居陽介（明治大学）、三和裕美子（明治大学）

現在、日本企業が緊急に取り組むべき課題として、DX(Digital Transformation)と人的資本経営という2つの大きな潮流が押し寄せている。

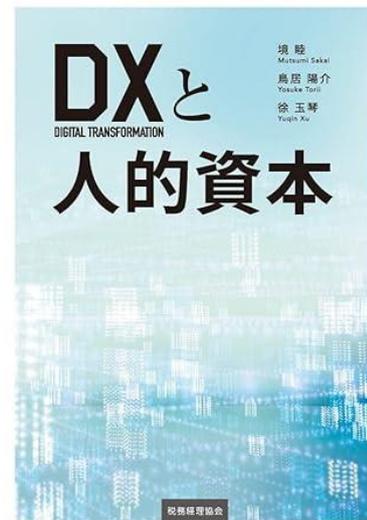
最初に、DXとは、企業がICTを活用しながら、製品やサービス、ビジネスモデルの革新を図るとともに、業務そのものや、組織、企業文化・風土を変革し、競争優位性を確立することを意味する。そして、DXの推進は企業価値向上に大きな影響を与える重要な決定要因になっている。

次に、人的資本は決して新しい言葉ではなく、「ヒト」の持つ能力を資本としてとらえた経済学の用語として用いられてきた。そして人的資本経営について、経済産業省は人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方であると定義している。近年、先進国を中心に企業価値に占める無形資産の割合が大半を占めることや、ESGの観点からも人的資本経営の水準を高めることが要請されるようになった。

重要なことは、2つの潮流に対してそれぞれ個別に向き合うのではなく、相互に関連付けながら対応する必要がある。具体的には、中長期的な企業価値向上の観点から、経営戦略と人材戦略を連動させる人的資本経営の高度化に向けて、DXを導入しながら企業は経営改革に取り組まなければならない。

以上のことを踏まえて、日本労働科学学会の有志による「DXと働き方—人的資本と企業価値創造—」研究会で、DXと人的資本について多面的な視点から議論が行われた。本稿の目的は、その議論をもとに、DXと人的資本について、様々な切り口から検討することである。ここで我々が強調したいのは、それらの光の面だけではなく、影の面にも焦点を当てる必要があるということである。

本プロジェクトの成果物として、書籍『DX と人的資本』が 2023 年 4 月 25 日に刊行された。『DX と人的資本』は以下のような 4 部構成と内容を通じて人的資本経営に係る諸問題について分析・議論した。まず、第 1 部では人的資本の重要性を、単に従来の理論的紹介に終わることなく、それらの意義や限界を踏まえながら、新たな現代的視点から論じている。つぎに、第 2 部では DX 時代における働き方の特徴と課題について言及している。そして、第 3 部では人的資本の重要性や人的資本投資に係る指標やそれらが企業価値向上に結びつくシナリオについて解説している。最後に第 4 部ではビジネス環境の変化を踏まえた上、「新しい資本主義」下の働き方を検討している。また、中国の従業員ヘルスケアについても考察している。情報革命は生産力と生産性を飛躍的に発展させ、人的資本経営への関心を引き寄せている。一方で、雇用問題、格差問題や貧困問題なども生み出している。本書はなぜ人的資本経営が重要か、どのようにして企業価値の向上に寄与するか、そしてどのように人的資本経営を展開するか、さらには情報革命による負の側面をどのように対応するかについて、実務家、経営者そして研究者がそれぞれの立場から下記 10 の対策を提案した。



- ① 人的資本に関する情報そして企業戦略、企業価値向上との関係性を明確にすること
- ② 企業価値向上に有効なパーパスの組織浸透度、パーパスの従業員ごと化を説明するためにアウトカム指標の測定、インパクトパス（インパクトが波及する経路）の明確化
- ③ 労働者を守るために、交渉できる組織を作り、事故が起こった時に保障できるような制度作り
- ④ 人への投資がリスクマネジメントにもつながるため、本部業務においても適切な人員を確保するとともに DX を推進させること
- ⑤ 経営者には DX 推進に対応していくために、一挙にジョブ型に全面移行することではなく、現状を分析した上段階的に進めるとともに、働き手には自らの専門性、市場価値を向上させること
- ⑥ 非財務的情報が統合報告書における事業内容や連結財務諸表にどのような重要な影響を与えたか、与える可能性があるかを明確にすること

- ⑦ 人的資本を作る戦略と組織体制を整えること、目標を作り実行し、従業員の意欲を高めてまた次の目標を作るサイクルの考案
- ⑧ 日本版ベネフィットコーポレーションを展開するための制度づくり
- ⑨ 従来のメンバーシップ型のメリットを活かしながら部分的にジョブ型を採用する形式をとるか、メンバーシップ型雇用の矛盾点を企業独自で解決してオリジナルな雇用制度の設計
- ⑩ 中国において企業内で健康管理に携わる者の専門性の向上、そして従業員の健康を維持・増進するためには企業だけでなく、政府や地域社会との連携

このように、本書はDX時代における人的資本経営に関する理論的整理、現状の把握と新たな課題の提起を狙いとしている。DXは業務の単なるデジタル化を意味するのではなく、IT技術を活用することで、組織のあり方や枠組みの再構築を促し、企業価値を向上させることである。その際、「働き方」を変えるという手順は必須であり、結果的に「人的資本」の高度化が要請されることになる。このようなコンセプトをもとに、本研究会の各メンバーは使命と熱意をもって議論を重ねて、その内容は深く充実したものになった。それらの議論を実務界に発信し、現状に調和させて、労働についての社会課題の解決に寄与することが本書の目的である。これが少しでも実現できれば望外の喜びである。